Doutrina de Liderança: 1778 à 1995

Tenente-Coronel (R/1) Faris R. Kirkland, Exército dos EUA

ATRAVÉS da notável história do Exército dos EUA, o relacionamento entre os líderes e aqueles os quais lideram sempre teve um importante papel para determinar a performance das tropas, tanto dentro como fora do campo de combate. Com as recentes e contínuas iniciativas de redução da força, poucos no Exército questionam a necessidade de fomentar o respeito mútuo e a confiança em todas as unidades do Exército. Quando discutimos o relacionamento entre a doutrina de liderança militar e o cuidado para com os soldados, ao meu ver, encontramos três períodos distintos. Denominei *Era do Paternalismo* o período compreendido entre 1778 e 1940; de 1940 até o final da década de 70 foi a Era da Confusão; e a era atual, do final da década de 70 conti- nuando no futuro, é o Renascimento da dimensão humana.

A Era do Paternalismo: 1778-1940

Três temas dominaram a doutrina de liderança do Exército durante seus primeiros 162 anos. Dois deles foram abordados no *Blue Book* do Barão von Steuben, de 1778: os líderes devem criar vínculos de lealdade entre seus comandados e os líderes devem cuidar de seus comandados.[1] Atualmente isso é chamado de coesão vertical. Além disso, os líderes deveriam tratar seus subordinados com respeito. Essa diretriz surgiu pela primeira vez na edição de 1821 dos Regulamentos do Exército: "Todos os oficiais deverão conduzir, orientar e proteger seus inferiores…com os cuidados devidos ao homem, cujos patriotismo, valor e obediência são esperados como parte de sua própria reputação e glória…"[2] Com base nesses temas, o principal objetivo da liderança era manter os soldados fisicamente capazes de participar do combate e psicologicamente preparados para seguirem seus comandantes.

Durante esse período, a coesão e o respeito pelos subordinados evoluíram lenta, porém continuamente. Em 1841, os Regulamentos do Exército reconheceram a importância da coesão horizontal — vínculos entre os companheiros — ao estabelecer que os soldados deveriam permanecer nos mesmos grupos de combate, a não ser que houvesse razões irrefutáveis para uma transferência.[3] Em 1907, o Manual dos Oficiais, de James A. Moss, lembrava aos oficiais que os praças "eram membros da mesma profissão".[4] Em 1918, um escritor militar afirmou que "a consideração, a cortesia, e o respeito eram…parte da disciplina".[5] O Guia dos Oficiais, de 1930, sustentava que "boa disciplina é resultado do respeito mútuo entre homens de caráter".[6] Durante a I Guerra Mundial, líderes seniores argumentavam que o objetivo da liderança deveria ser a criação de um clima de confiança e respeito onde a disciplina seria redefinida como um compromisso da parte de cada soldado para com a execução da missão. Já foi escrito que: "Disciplina…num exército bem sucedido…sobrevive mesmo quando qualquer sinal de autoridade tenha desaparecido…"[7]

Líderes do "Velho Exército" entenderam muitos dos pensamentos e sentimentos existentes na mente de seus soldados bem antes que fossem cunhados nomes para os mesmos. Esse entendimento é refletido nas primeiras afirmações sobre a doutrina de liderança. Os elementos reconhecidos na década de 90 como essenciais para abrandar o estresse — coesão vertical e horizontal, respeito e confiança em e entre todos os postos e graduações, preocupação e cuidado pelos soldados e maior delegação de poder aos subordinados — estavam todos contidos nos regulamentos de 1820. Alguns oficiais entenderam esses princípios e os empregaram para tornar seus soldados eficientes, fatais e satisfeitos.

A Era da Confusão: 1940-1979

A expansão do Exército de 190.000 para 8,2 milhões de soldados, durante a II GM, trouxe grandes mudanças para a cultura do Exército. Oficiais foram promovidos para posições de comando e estado-maior onde confrontaram responsabilidades e desafios muito além dos seus níveis de experiência. Muitos estavam ansiosos a respeito de suas próprias capacidades de enfrentar essas responsabilidades, e suas ansiedades foram exacerbadas por terem de depender de seus subordinados que eram praticamente amadores. Alguns oficiais adotaram padrões autoritários de comportamento. Eles foram submissos sem jamais questionarem seus superiores, insistentes em não questionar a obediência, mais preocupados com suas próprias prerrogativas do que com o bem-estar de suas tropas, punitivos para com os subordinados e, com freqüência, procuravam aliviar suas próprias ansiedades infringindo medo em seus subordinados. Até mesmo oficiais experientes às vezes emitiam ordens com comentários tais como, "se você não executar a missão, é melhor não voltar vivo".[8] Este tipo de comportamento não era novo, mas foi ainda mais difundido, não fortificando nem a eficiência militar nem a resistência ao estresse do combate.

O Exército do pós-guerra conservou um efetivo cinco vezes maior do que o existente antes da guerra.[9] Entre 1945 e 1950, a cultura do Exército no nível unidade foi definida por oficiais cuja primeira longa comissão de serviço ativo ocorreu durante a II GM. Muitos deles, antes da guerra, nem poderiam ter aspirado alcançar o posto a que chegaram e, portanto, encontravam-se inseguros em suas posições. A evidência sugere que uma proporção substancial de oficiais que dependeram do autoritarismo durante a guerra permaneceram no Exército.[10]

Quando do início da Guerra da Coréia, alguns padrões de autoritarismo já haviam sido institucionalizados. Embora os regulamentos não tivessem mudado, publicações semi-oficiais aconselhavam enfaticamente os oficiais para que: "Ordens militares devem ser inquestionavelmente obedecidas", e "O líder deve obter irrestrita obediência".[11] O Exército estabeleceu um sistema de gerenciamento de carreira para garantir que os oficiais tivessem igualdade de oportunidades e que adquirissem um nível comum de experiência. Para equilibrar os perfis de suas carreiras, o Exército designou alguns oficiais com pouco ou nenhum conhecimento sobre os procedimentos de combate para comandar unidades no campo de batalha.[12] Com freqüência, os resultados eram um grande número de baixas, muito estresse e ruptura da coesão vertical.

Antes, durante e uma década após a Guerra da Coréia, a ênfase em muitas unidades era mais na aparência do que em ser militarmente competente.[13] Muitos oficiais de carreira evitavam os aspectos técnicos de suas profissões passando-os para a responsabilidade de sargentos ou tenentes, muitos deles cumprindo serviço militar obrigatório. Muitos oficiais que conduziam inspeções gerais anuais não estavam familiarizados com os novos desenvolvimentos tecnológicos e avaliavam as unidades por sua aderência a detalhes de regulamentos administrativos sem maior importância, que nada tinham a ver com a capacidade da unidade de executar a missão. A maioria dos comandantes recorria ao julgamento de subordinados com base nos dados estatísticos registrados, tais como o número de ocorrências de alterações, taxa de reengajamento e percentagem de comparecimento às preleções do capelão, porque estes eram assuntos que os superiores entendiam e enfatizavam. Durante certo tempo o lema oficial do Exército era "zero defeitos". Quando o Exército resolveu reduzir seu efetivo em 30% no período de três anos, os oficiais ficaram inseguros. Tinham receio de tomar a iniciativa, ou de arriscarem-se em qualquer coisa que pudesse levar ao fim de suas carreiras ou ao fracasso.

Antes, durante e uma década após a Guerra da Coréia . . . muitos oficiais de carreira evitavam os aspectos técnicos de suas profissões passando-os para a responsabilidade de sargentos ou tenentes, muitos deles cumprindo serviço militar obrigatório. . . . . A maioria dos comandantes recorria ao julgamento de subordinados com base nos dados estatísticos registrados, tais como o número de ocorrências de alterações, taxa de reengajamento e percentagem de comparecimento às preleções do capelão, porque estes eram assuntos que os superiores entendiam e enfatizavam.

A doutrina de liderança abandonou os princípios que haviam orientado os líderes militares por quase dois séculos. A edição de 1962 do Regulamento do Exército 600-20, *Personnel-Army Command Policy and Procedure,* estabelecia que o comandante tinha "duas…responsabilidades, na seguinte ordem de prioridade: execução de sua missão, e o cuidado com o seu pessoal e equipamento". Até agora nada de excepcional, mas logo: "Normalmente, a execução eficaz da missão auxiliará a satisfazer a responsabilidade relativa ao bem-estar do pessoal.[14] O tema "cuidar dos soldados", que havia perdurado desde 1778, foi suplantado. Os soldados passaram a ter uma consideração subsidiária.

A confusão sobre doutrina e princípios de liderança alcançou uma proporção de crise durante os últimos anos da Guerra do Vietnã. O desenvolvimento da carreira continuava a ser um dos aspectos mais considerados na

O Gen Westmoreland ordenou à Escola Superior de Guerra do Exército dos EUA (US Army War College) que fizesse uma observação mais profunda sobre o clima de liderança no Exército. . . . O estudo revelou que oficiais no serviço ativo, de todos os postos, perceberam que para obterem sucesso pessoal tinham que agradar seus superiores em vez de atender às legítimas necessidades de suas tropas ou de cumprir a missão em suas unidades com capacidade relevante.

designação para posições de comando em combate. Por volta de 1968, o hábito dos oficiais evitarem assuntos técnicos durante os anos pré-guerra deixou muitos batalhões e algumas brigadas sem ninguém que tivesse conhecimento prático sobre procedimentos relevantes da arma. A maioria dos cabos e sargentos do Exército Regular já haviam cumprido seus turnos de serviço em combate e ido embora. Os oficiais de carreira no nível de subunidade, em sua maioria, eram tenentes recém saídos das escolas de formação. Os oficiais superiores, que deveriam ter sido repositórios de conhecimento e sabedoria ganhos em função de suas experiências, haviam estado mais ocupados durante o tempo de paz com outros assuntos do que com os triviais detalhes técnicos de fortificação de campanha de infantaria e técnicas de tiro de artilharia.[15]

Em 1970, o *Lieutenant General* William F. Peers enviou ao Chefe do Estado-Maior do Exército, General William C. Westmoreland, um documento onde denunciava que os oficiais estavam esquivando-se de suas responsabilidades, mentindo e fazendo que não viam a conduta imprópria, comandando desde uma posição segura, ignorando as preocupações de seus homens e falhando no desenvolvimento de medidas para proteção de suas tropas.[16] O efeito deste comportamento na habilidade do soldado de lidar com o estresse de combate tem sido extensamente documentado na literatura sobre a Desordem do Estresse Pós-Traumático (*Post-Traumatic Stress Disorder — PTSD*) e pelo colapso da disciplina no Exército.[17] Alguns soldados em campanha, exasperados pelo comportamento egoísta e pela indiferença com o bem-estar dos seus subordinados demonstrado por certos oficiais, tentaram assassiná-los, sendo algumas vezes bem-sucedidos. Como resultado, o Gen Westmoreland ordenou à Escola Superior de Guerra do Exército dos EUA (*US Army War College)* que fizesse uma observação mais profunda sobre o clima de liderança no Exército.

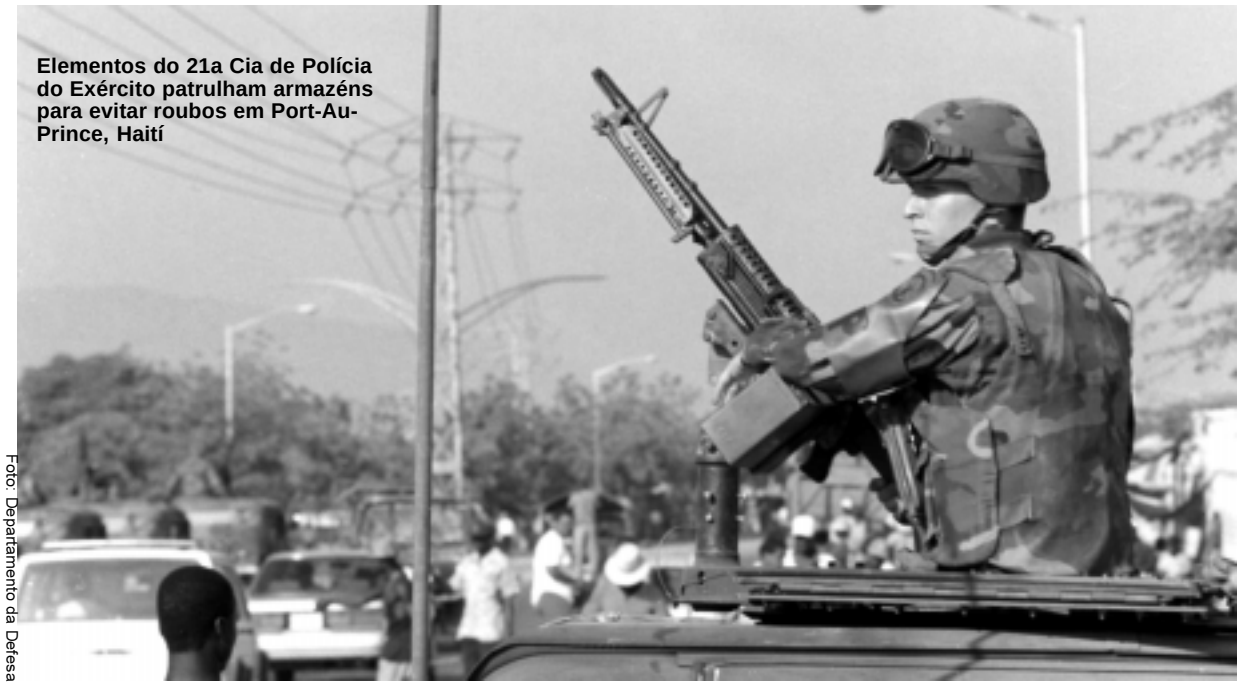
Conduzido por um pequeno grupo de alunos do *Army War College*, em 1970, o Estudo sobre o Profissionalismo Militar concluiu que a cultura militar era um legado da II GM. O estudo revelou que oficiais no serviço ativo, de todos os postos, perceberam que para obterem sucesso pessoal tinham que agradar seus superiores em vez de atender às legítimas necessidades de suas tropas ou de cumprir a missão em suas unidades com capacidade relevante. Eles se sentiram compelidos a perseguir objetivos triviais de curto prazo por meio de práticas desonestas prejudiciais às capacidades de longo prazo de suas unidades. A pressão veio de oficiais superiores e oficiais generais que eram: "Marginalmente capazes de executar suas tarefas, preocupados em produzir resultados estatísticos, temerosos de um fracasso pessoal…e decididos a submeter relatórios otimistas aceitáveis".[18]

O Gen Westmoreland bem como outros oficiais seniores ficaram chocados com os resultados. Por ordem do Gen Westmoreland esses documentos foram "muito bem guardados" e embora nunca fossem classificados como sigilosos não foram tornados públicos por 13 anos.

O *Estudo sobre o Profissionalismo Militar* não mudou o Exército. Provavelmente o Gen Westmoreland pouco poderia ter feito para mudar uma instituição dominada por oficiais educados numa cultura autoritária e psicologicamente dependentes dela. O Exército teve que suportar uma década de liderança fracassada, durante a qual muitos oficiais tinham medo de entrar nos aquartelamentos à noite — o comércio de drogas florescia e gangues racistas confrontavam-se dentro e fora dos quartéis. Alguns críticos atribuíram este problema do Exército a um sentimento antimilitar do setor civil ou às iniciativas impostas ao Exército por padrinhos políticos da idéia da Força Composta Totalmente de Voluntários (*All-Volunteer Force*). Entretanto, os capitães Larry Ingraham e Rick Manning do *Instituto de Pesquisas do Exército Walter Reed,* descreveram com precisão as condições sociais do Exército, explicando como a confusão entre os líderes resultou no caos e demonstraram que a volta dos princípios de liderança poderia restaurar a disciplina e o moral.[19]

O Renascimento: 1979-?

Durante a década de 70, muitos oficiais de postos intermediários irritaram-se com a cultura militar que recompensava a "boa aparência" mas desencorajava o desenvolvimento da eficácia em combate. À medida que chegavam aos postos mais elevados, eles procuravam mudar a maneira pela qual o Exército realizava suas atividades. Todavia, determinar quando esta mudança começou é discutível. Acredito que foi em torno de 1979, ano em que o *Major General* Maxwell Thurman tomou posse no Comando de Recrutamento do Exército dos EUA, no Forte Sheridan, em Illinois, reorganizando o processo de recrutamento para trazer homens e mulheres inteligentes e bem educados para o Exército.[20] Soldados inteligentes era um requisito básico inevitável para o êxito de inovações tais como o adestramento em ritmo próprio, o ades-



Elementos do 21a Cia de Polícia do Exército patrulham armazéns para evitar roubos em Port-Au-Prince, Haití

Foto: Departamento da Defesa

***Pesquisas realizadas sobre a atitude e percepção dos soldados durante as operações* Just Cause*, em 1989, e* Desert Storm *revelaram ... [que] nos assuntos que eram fundamentais para os propósitos das operações, tais como regras de engajamento, tratamento de inimigos e de civis nativos, bem como adaptação às mudanças nas missões, havia um consenso entendido e aceito sobre "o que era correto". . . . Ao contrário, em operações onde a missão era ambígua, como nas intervenções na Somália e no Haiti, alguns soldados se sentiram deixados de lado por seus líderes.*[3]**

tramento baseado na performance e o Centro Nacional de Adestramento, no Forte Irwin, Califórnia. Também foram iniciados, em 1979, os debates que levaram aos experimentos sobre coesão, aprestamento operacional e adestramento (*cohesion, operational readiness and training — COHORT*) da metade ao fim da década de 80. O sistema *COHORT*, que mantinha os soldados juntos por três anos na mesma companhia ou batalhão, foi planejado para apoiar o desenvolvimento da coesão vertical e horizontal e permitir adestramento extensivo em habilidades progressivamente mais avançadas.

Ambos os processos fortificaram a resistência contra as pressões psicológicas do combate. Mas, paradoxalmente, o *COHORT* trouxe grande estresse para os líderes. Os soldados pertencentes às unidades onde eram aplicados os programas *COHORT* eram inteligentes, aprendiam mais rapidamente e ficavam continuamente exigindo mais informações, mais idéias e mais desafios de seus líderes. Muitos oficiais e graduados foram incapazes de se manterem à frente de suas frações. Ainda mais, os líderes viviam num aquário. Qualquer erro (ou êxito) era instantaneamente conhecido em toda a unidade. Os soldados consideravam-se colegas mais jovens de seus líderes; eles esperavam ter acesso, esperavam ser ouvidos e esperavam participar nas decisões e terem maiores responsabilidades à medida que suas proficiências aumentavam.

Delegar maior poder aos subordinados é essencial para fortalecer a coesão vertical e construir a proficiência da unidade, mas acrescenta pressão adicional nos líderes que ainda são responsáveis por tudo que sua unidade faz ou deixa de fazer. O sistema *COHORT* foi bem-sucedido em cada pelotão, companhia e batalhão na medida em que o líder tinha condições psicológicas para suportar as incertezas da confiança e dar mais liberdade de ação aos seus comandados. Aqueles que arriscaram confiar em seus comandados tinham unidades de qualidade superior. Os que não confiaram ficavam confusos e deprimidos e com freqüência retomavam o comportamento autoritário. Fracassaram como comandantes e contavam com unidades marginalmente eficazes.[21]

Quaisquer outros ônus que o *COHORT* possa ter imposto aos líderes nos níveis de grupo de combate, pelotão, companhia e batalhão foram praticamente despercebidos. Tal fato não é surpreendente — em nenhuma parte da doutrina do Exército, de 1778 até hoje, pode-se encontrar qualquer menção sobre "cuidar dos líderes". Alguns oficiais já escreveram para revistas profissionais sobre o relaciona-

mento sócio-profissional entre os oficiais do Exército alemão — *Auftragstaktik* — como um processo social no qual cada oficial mentoreia seu subordinado imediato, com respeito e tolerância, para desenvolver seu aprestamento e confiança em tomar iniciativas.[22] Isto é descrito freqüentemente como o fator multiplicador no combate que permitiu ao Exército alemão derrotar oponentes mais numerosos e melhor equipados através de 130 anos de guerra.[23] O Exército dos Estados Unidos ainda não adotou o *Auftragstaktik,* embora alguns oficiais mais esclarecidos pratiquem esses princípios.

Houve, contudo, um rápido progresso em outros aspectos da doutrina de liderança. O Regulamento do Exército *AR* 600-20, de 1980, ampliou o conceito de respeito pelos subordinados: "Os comandantes não devem depender da coerção quando outros métodos persuasivos podem alcançar o fim desejado." E ainda, "disciplina pode ser vista no…respeito mútuo entre superiores e subordinados."[24] A linguagem é pouco expressiva e experimental, mas pelo menos está escrita nesse regulamento. Em 1981, um promulgado "objetivo de liderança" recomendava aos líderes "dedicarem-se ao cumprimento da missão e ao bem-estar dos subordinados".[25] Após 19 anos, as tropas foram trazidas de volta das condições de subsidiárias. Os ricos exemplos históricos do manual de campanha *FM* 22-100, Liderança Militar, de 1983, reconfirmaram os princípios de liderança do século XIX, dando nova ênfase ao respeito e à confiança em e entre todos os postos e graduações.[26] O *White Paper* de 1985 do Chefe do Estado-Maior do Exército, A Liderança faz a Diferença*,* foi uma afirmação concisa da política que estabelecia a competência, o zelo, a comunicação e a honestidade de propósitos como os alicerces da liderança.[27] Esta doutrina formulada nos regulamentos pré- II GM, mas que continuou além, fortificou diretamente o esforço para combater o estresse. O *FM 22-102, Soldier Team Development,* de 1987, enfatizava a confiança e o respeito de cima a baixo na linha de hierarquia e a delegação de poder aos subordinados. Operacionalizava a definição de "disciplina" como sendo a habilidade e o aprestamento do pessoal mais jovem em empregar a iniciativa e executar a ação adequada na ausência de ordens ou supervisão.[28] Ao depositar confiança no subordinado e dar-lhe a posse da missão, a disciplina fundamentada no respeito pelo soldado torna a coesão vertical indissolúvel e é um poderoso antídoto contra o estresse. O conceito de autodisciplina surgiu do tema de respeito pelos subordinados e foi expresso explicitamente durante a I GM. Durante a Era da Confusão, poucos líderes acreditaram nele. Finalmente o *FM* 22-102 tornou-o a pedra angular da doutrina.

A doutrina de liderança não tem abordado sobre traição do "que é correto" e, na verdade, o fenômeno não foi apresentado em conexão com a liderança militar até 1994.[29] Pesquisas realizadas sobre a atitude e percepção dos soldados durante as operações *Just Cause*, em 1989, e *Desert Storm*, em 1991, revelaram poucos casos nos quais os soldados se sentiram traídos por seus líderes, e nenhum desses casos envolvia situações sérias.[30] Nos assuntos que eram fundamentais para os propósitos das operações, tais como regras de engajamento, tratamento de inimigos e de civis nativos, bem como adaptação às mudanças nas missões, havia um consenso entendido e aceito sobre "o que era correto". A evidência dessas operações de combate pós-Guerra Fria sugere que os líderes que seguem os preceitos de zelo, competência, comunicação e honestidade de propósitos não irão trair "o que é correto".

Ao contrário, em operações onde a missão era ambígua, como nas intervenções na Somália e no Haiti, alguns soldados se sentiram deixados de lado por seus líderes.[31] Já é difícil definir "o que é correto" quando a missão é clara. Quando a missão não é clara, mal-entendidos podem aumentar o nível de estresse numa unidade, ao mesmo tempo que a erosão da confiança é um redutor da resistência ao estresse. Independente da ambigüidade da missão designada pela Autoridade do Comando Nacional, soldados e líderes de unidades devem ter bem claro o objetivo de cada intervenção como ponto de partida para a determinação do "que é correto".[32]

Durante as muitas intervenções realizadas pelo Exército desde o final da Guerra Fria, sargentos, cabos e soldados têm-se comportado independentemente adaptando-se para a consecução dos objetivos da missão. Militares de todos os postos e graduações têm-se comportado com comedimento e compaixão com seus adversários, e têm mudado rapidamente do adestramento de combate para o adestramento de cumprimento de missões humanitárias. Eles têm enfrentado tantos desdobramentos num único período de engajamento no serviço ativo quanto seus predecessores enfrentaram em toda a carreira. Eles permanecem em serviço após uma intervenção, e é responsabilidade do Exército, e não do setor civil, resolver qualquer reação de estresse que possa surgir. Soldados, líderes e profissionais de saúde mental sabem como lidar com a maioria das formas de estresse e sabem distinguir que unidades se encontram psicologicamente prontas para o próximo desdobramento.

O elemento ausente na doutrina de liderança é o apoio para os líderes. Apoio ao líder só pode vir da confiança, fé , apoio e respeito do seu superior. Este apoio é a essência da *Auftragstaktik.* Até recentemente, com exceção de unidades isoladas e em circunstâncias especiais, soldados, líderes e unidades não haviam ainda desenvolvido o profissionalismo necessário para manter a doutrina de liderança fundamentada na confiança e no respeito mútuo. Embora nosso Exército esteja menor, ele é competente, poderoso e está pronto para estabele-

cer um sistema social de apoio para os nossos líderes como o componente culminante de sua doutrina de liderança. Com o apoio psicológico tanto para os líderes como para os jovens militares, o Exército estará preparado para lidar com o estresse, com ótima eficiência, num mundo perigoso e rapidamente mutante. **MR**

REFERÊNCIAS

1. Congresso Continental dos EUA, *Regulations for the Order and Discipline of the Troops of the United States, Part I* (Filadélfia: Stiner & Cist, 1779) pp. 138, 141.

2. Departamento de Guerra dos EUA, General Regulations for the Army (Filadélfia, PA: M. Carey & Sons, 1821) p. 13.

3. Departamento de Guerra dos EUA, *General Regulations for the Army of the United States* (Washington: J. & G. S. Gideon, 1841) p. 11.

4. James A. Moss, *Officers' Manual* (Menasha, WI: George Banta, 1907) pp. 22-23.

5. C.A. Bach, *"Leadership"* (1918) do *The Infantry Journal* Reader, editor. J.I. Green (Garden City, NY: Doubleday Doran, 1943) p. 238.

6. *The Officer's Guide*, 1ª edição. (Washington: National Service Publishing Co., 1930) p. 12.

7. *The Officer's Guide*, 2ª edição. (Harrisburg, PA: Military Service Publishing Co., 1936) pp. 299-300.

8. Jay Luvaas, *"Buna, 19 de novembro de 1942 – 2 de janeiro de 1943" in America's First Battles,* 1776-1965 editores Charles E. Heller e William A. Stofft (Lawrence, KS: University Press of Kansas, 1986) p. 211; Richard D. Mallonee, II, *The Naked Flagpole: Battle for Bataan* (San Rafael, CA: Presidio Press, 1980) pp. 16, 29.

9. Russell F. Weigley, *History of the United States Army* (Bloomington, IN: Indiana University Press, 1984) pp. 599-600.

10. Faris R. Kirkland, "The Gap Between Leadership Policy and Practice: A Historical Perspective," *Parameters,* 20, 3 (Setembro de 1990) pp. 55-56.

11. *The Officer's Guide*, 15ª edição. (Harrisburg, PA: Military Service Publishing Co., 1950) pp. 315-7, 327.

12. Faris R. Kirkland, "Soldiers and Marines at Chosin Reservoir: Criteria for Assignment to Combat Command," *Armed Forces & Society,* 22, 2 (Winter 1995-96) pp. 257-274; David Hackworth, *About Face* (New York: Simon & Schuster, 1989) p. 228-232.

13. Carta do Brigadier General Ted Mataxis para F. R. Kirkland, Março de 1996.

14. Departamento do Exército, *Army Regulation (AR) 600-20, Personnel – General Army Command Policy and Procedure* 3 de julho de 1962, par. 34e.

15. William L. Hauser, *America's Army in Crisis* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1973) pp. 69, 96-108; Neil Sheehan, *A Bright Shining Lie: John Paul Vann and American in Vietnam* (New York:Random House,1988) pp.335-343; *Cincinnatus [pseud.], Self-Destruction* (New York: Norton, 1981) pp.65-70,109-110,151-152; Richard A. Gabriel e Paul L. Savage, *Crisis in Command: Mismanagement in the Army* (New York: Hill & Wang, 1978) pp.43-46,56,71-72,80-86.

16. William R. Peers, *"Leadership Requirements in a Counterinsurgency Environment,"* anexo ao memorando para o Chefe do EM, Exército dos EUA,assunto: *The Son My Incident*, datado 18 de março de 1970. Citado em Cincinnatus, pp. 195-198.

17. Norman M. Camp, Robert H. Stretch, e William C. Marshall, *Stress, Strain, and Vietnam* (Westport, CT: Greenwood Press, 1988), é uma bibliografia completa sobre disordens pós-traumáticas no Vietnã; e Cincinnatus, Gabriel e Savage, Hauser, Sheehan, et al.

18. Departamento do Exército, *Study on Military Professionalism* (Carlisle Barracks, PA: US Army War College, 1970) pp. Iii-iv.

19. Larry H. Ingraham, *The Boys in the Barracks* (Philadelphia: Institute for the Study of Human Issues, 1983). Os dados para este projeto foram coletados em 1973-74; o livro ficou pronto em 1978. Foram necessários cinco anos para encontrar uma casa editora.

20. Edward C. Meyer e R. Manning Ancell, *Who Will Lead? Senior Leadership in the United States Army* (Westport, CT: Praeger, 1995) p. 173; James F. Dunnigan e Raymond M. Macedonia, *Getting it Right: American Military Reforms after Vietnam to the Gulf War and Beyond* (New York: William Morrow, 1993) p. 153.

21. David H. Marlowe, Faris R. Kirkland, Theodore P. Furukawa, Joel M. Teitelbaum, Larry H. Ingraham, e Bruce T. Caine, *Unit Manning System Field Evaluation: Technical Report No. 5* (ADA 207193) (Washington: Departamento de Psiquiatria Militar, Walter Reed Army Institute of Research, Set. 1987) pp. 43-52, 66-74.

22. John T. Nelson II, "Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle," *Parameters*, 17, 3 (Setembro de 1987) pp. 22-27; Antulio J. Echevarria II, "Auftragstaktik: In Its Proper Perspective," *Military Review*, p. 66, edição em inglês (outubro de 1986) pp. 50-56.

23. Martin van Creveld, *Fighting Power: German and US Army Performance, 1939-1945* (Westport, CT: Greenwood Press, 1982) pp. 36-37, 127-129, 142-143, 162-165, 170.

24. Regulamento do Exército 600-20, parágrafo 5-1, 5-7e.

25. Citado no artigo de Robert A. Fitton, "Leadership Doctrine and Training: A Status Report," *Military Review*, edição em inglês de Maio de 1985) p. 31.

26. Departamento do Exército, *FM 22-100, Military Leadership* (Washington: Government Printing Office ([GPO], 1983).

27. Chefe do EME, *DA Pamphlet, 600-50, Leadership Makes the Difference* (Washington: GPO, 1985).

28. Departamento do Exército, *FM 22-102, Soldier Team Development* (Washington: GPO, 1987).

29. Lewis Sorley foi o primeiro a escrever sobre "o que é correto" em seu artigo "Doing What's Right: Shaping the Army's Professional Environment," *Parameters*, 19, 1 (Março de 1989) pp. 11-15, e no *The Challenge of Military Leadership*, editores: Lloyd J. Matthews e Dale E. Brown (Washington: Pergamon-Brassey's, 1989) pp. 130-134. Entretanto, seu enfoque era na natureza "do que é correto" e a importância dos líderes comportando-se e ensinando seus subordinados a respeito do que é correto. Jonathan Shay é o primeiro a apresentar as conseqüências psicológicas aos seus subordinados quando um líder trai "o que é correto".

30. Faris R. Kirkland, Morton G. Ender, Robert K. Gifford, Kathleen M. Wright, e David H. Marlowe em As Dimensões Humanas da Projeção de Força: Disciplina sob Fogo, publicado na edição brasileira da *Military Review*, p. 66, 2º Trim de 1996; Robert H. Scales, Jr., *Certain Victory: The US Army in the Gulf War* (Washington: Brassey's, 1994) pp. 361-362, 380.

31. Robert K. Gifford, James N. Jackson, e Kathleen B. DeShazo, "Observations of a Human Dimensions Research Team in Somalia during Operation Restore Hope." Documento apresentado na Conferência Bienal do Seminário Inter-Universidades sobre as Forças Armadas e a Sociedade, Baltimore, 22-24 de outubro de 1993; Halverson, Bliese, e Wong, "Belief in Mission, Leadership Climate..."; Ronald Halverson, et al., "Comentários textuais (N=2650) dos soldados que participaram na Operação Uphold Democracy: classificado de acordo com o contexto, categoria, tom e tipo de unidade." Washington, DC: Walter Reed Army Institute of Research, 5 de junho de 1995).

32. O ponto que Shay queria destacar era o importante fator responsável pelo PTSD no Vietnã: a traição "do que é correto" pelos líderes. Pp. 3-21, 31, 37, 170, 178-179, 186, 193, 208.

O Tenente-Coronel (R/1) Faris R. Kirkland foi um cientista senior na University City Science Center, *na Filadélfia, Pensilvânia, e professor visitante na Departamento de Psiquiatria Militar no* Walter Reed Army Institute of Research, *no Centro Médico do Exército Walter Reed, em Washington DC. Possui o título de bacharel pela Universidade de Princeton, e mestrado e doutorado pela Universidade da Pensilvânia. Durante o seu serviço na Ativa serviu como oficial de artilharia no conflito da Coréia e na Guerra do Vietnã. Ocupou também a posição de principal investigador ou diretor de projeto em trabalhos de pesquisa que tratavam do relacionamento entre líderes, coesão e eficácia de organização na profissão militar e médica. Seu artigo* "Training Lieutenants" *de co-autoria do TC (R/1) Robert J. Schneider foi publicado na edição em inglês de maio de 1992 da* Military Review.